

Techos de Cristal, Invisibilidad y Selección: Profesionales Ausentes¹ Primera parte

Por: *Nayibe Peña Frade **

Este artículo se soporta en dos investigaciones ya concluidas. Las presento en orden de aparición en mis argumentos. El primer proyecto se llama "Participación de las mujeres en cargos de mayor decisión en Bogotá entre 1992-2004: ¿un cambio en la cultura política?". El segundo proyecto fue "El trabajo y la ciudad", origen del libro "Profesionales bogotanos, precariedad económica, trashumancia y ciudadanía", publicado por la Universidad Autónoma de Colombia a comienzos de 2007.

Los techos de cristal y la visibilidad son ideas que se utilizaron en la investigación sobre la participación política de las mujeres. La idea de un «trabajo invisible» tiene mayor textura en el marco de un análisis de género porque el trabajo de la mujer en su propio hogar es el caso paradigmático. De allí se puede extrapolar a algunas tareas, actividades y trabajos subordinados, sobre todo desempeñados por mujeres, que siguen manteniendo la particularidad de ser, como el trabajo de la mujer en el hogar, indispensables y básicos pero que, como él, no tienen reconocimiento social, no son remunerados o carecen de prestigio.

Se propone aquí otra forma de invisibilidad: la de trabajadoras de muy alto nivel de calificación, perfil gerencial que hacen parte del equipo de asesores/as o funcionarios/as de una persona que lo tiene bajo su mando, su exclusiva coordinación y al

servicio de su proyecto. La invisibilidad de su trabajo se configura cuando los éxitos de la gestión empresarial o las acciones de gobierno, que han sido el resultado colectivo de un trabajo de equipo y de la sumatoria de diversas experticias, le son reconocidos y atribuidos a la figura pública que dirige el equipo, y se mantiene en el anonimato a las personas que cumplieron las acciones específicas que produjeron el resultado exitoso.

La selección y la meritocracia se introdujeron en la investigación sobre la participación política de las mujeres por una coyuntura que involucró a Françoise Serrés. En junio de 2006, cuando el procesamiento de datos sobre trayectorias laborales y profesionales de las funcionarias de primer nivel directivo en el Distrito empezó a arrojar información, el politólogo francés presentó una conferencia en la Universidad Nacional y, además, nos facilitó la presentación de un seminario que realizó en la misma institución en septiembre de 2005 (Serrés, 2005b, 2006).

Tanto las coincidencias como las divergencias de los datos de trayectoria y formación académica en nuestro estudio y en el de Serrés resultaron bastante significativas, por esa razón en la entrevista que se hizo a 27 directoras, actuales y pasadas, de entidades distritales se incluyeron preguntas referidas a su formación académica y sus trayectorias profesional y laboral (Fuentes, Peña, 2007). Al hacer el

análisis de toda la información primaria que acopiamos durante este trabajo, mantuvimos el énfasis de Serrés en la meritocracia, pero asociamos la interpretación de los resultados a los escenarios y circunstancias en los que esa profesional se hizo visible para ser seleccionada por alguno de los 5 alcaldes que tuvo Bogotá entre 1992 y 2007 como directora de una Secretaría, Departamento, Instituto o Empresa de Bogotá.

La dirección de entidades públicas es un tipo de trabajo particular porque en él hay dos roles diferenciados pero imbricados: el de funcionario/a público/a del primer nivel directivo es uno, y el de miembro de un gabinete de gobierno, es el otro. Esos dos roles se interpenetran con un conjunto de terceros roles que son los de mujer en la vida privada: madre, pareja y ama de casa. El universo que forman el trabajo y los múltiples roles de quien lo desempeña muestra más detalles si se lo mira diferenciando el género del/a dirigente o gobernante.

Después de esa larga introducción, empiezo a desarrollar los temas enunciados en el título de este artículo.

Los techos de cristal

No propongo cambios en la definición, partí de la idea usual: los techos de cristal son las barreras no formalizadas ni explícitas que en el ámbito laboral trancan temporal o definitivamente la posibilidad de ascenso de un/a



trabajador/a. Esa promoción frustrada no se refiere sólo a ocupar un cargo de mayor estatus dentro de un organigrama, sino al arribo a áreas de su desempeño que, a la vez que le representan otros retos y con ellos exigen diferentes o mayores esfuerzos, le permiten al/a trabajador/a ascendido, primero, adquirir nuevas destrezas, repertorios y experticias; segundo, hacer visibles otras particularidades de su persona que le confieran un perfil más especializado, versátil o de dirección; tercero, aumentar sus ingresos y, cuarto, mantener o mejorar su empleabilidad (Peña, 2007b).

Los techos de cristal sólo tienen de generalizable su definición básica, de resto están llenos de particularidades. No son los mismos en las distintas actividades y sectores económicos, profesiones y niveles jerárquicos; también varían según sea la naturaleza jurídica de las empresas, si éstas funcionan en grandes o pequeñas ciudades y, sobre todo, por el género de la persona y el momento de su vida en el cual se estrella contra ellos.

En el marco de este último aspecto quiero soportarme en los casos de mujeres directoras del sector público de Bogotá, que fue el objeto empírico de la primer investigación referida, y en los de gerentas y presidentas del sector privado, casos a los que se accedió en la consulta bibliográfica que se hizo para la elaboración del marco conceptual. En las mujeres de este segmento laboral el techo de cristal se concreta, en primer lugar, en y por la contradicción de roles públicos, entre ellos el laboral, el directivo y el profesional, y los roles privados, y, segundo, por arraigadas representaciones sociales en torno al género. Esa contradicción de roles sucede en el marco de una cultura en la cual las definiciones estereotipadas de los deberes femeninos y los masculinos siguen siendo muy poderosas. Las escenas de ese antagonismo son varias (Peña, 2007b).

- El tiempo exigido y el tiempo

disponible. Los cargos de alta responsabilidad y toma de decisiones demandan mucho tiempo porque incluyen actividades muy diversas. El rol del/a director/a de una entidad, una empresa o un área (en adelante lo llamaré el “objeto dirigido”), tiene dos caras: una hacia adentro, que remite a sus subordinados/as y las funciones propias del objeto que dirige; otra hacia fuera en la cual el/a directivo/a es subalterno/a o parte de un equipo empresarial o administrativo que debe cumplir funciones, metas y objetivos de carácter institucional y, por tanto, colectivos.

Ambas facetas de dicho trabajo tienen un acumulado histórico y un contexto institucional que las hacen complejas y cambiantes. El objeto dirigido está formado por personas de las que el/a dirigente debe obtener un esfuerzo coordinado y eficaz. La historia de cada una de esas personas y la percepción que tiene de sí como parte del grupo de empleados/as o funcionarios/as de una empresa o una entidad, forman un entramado organizacional que puede resistirse o serle favorable a quien ha de dirigirlo, máxime cuando es usual, al menos en el sector público, que este tipo de cargos, por ser de confianza, sean desempeñados por personas externas al personal de la institución y por un tiempo acotado que puede o no prolongarse, forma contractual que se conoce como de libre nombramiento y remoción.

La institución que contiene al objeto dirigido, por su parte, posee no sólo su propia historia sino además unas tendencias que marcan su trayectoria ascendente y promisoria, estancada o crítica que el/a propietario/a o su máxima autoridad se proponen mantener, cambiar o mejorar. En síntesis, son unas fuerzas de cambio y conservación encontradas que se expresan en inercias, convenciones y costumbres que el/a directivo/a debe identificar, ponderar y controlar.

La exigencia del trabajo de dirección se basa, por un lado y como ya se dijo, en que el/la sujeto que lo realiza debe

cumplir dos grupos diferenciados de funciones y objetivos y, por el otro, que de ambos se derivan consecuencias que afectan a la institución que contiene el objeto dirigido, el desempeño del rol de director/a, su trayectoria profesional y su vida privada. Es fácil suponer que ese trabajo no admite con facilidad una diferencia regular y permanente entre jornada laboral y personal; así mismo, es bastante probable que la mayor parte de las actividades del/a directivo/a que no tengan relación directa con su ejercicio de la dirección se deban acomodar y subordinar a él.

Por eso dirigir exige estar dispuesto/a a dedicarse a hacerlo de manera prioritaria y exclusiva; ese trabajo no permite que quien lo desempeña reivindique su derecho a una vida personal, es más, no sería bien visto que lo hiciera. Es ahí donde se configura un techo de cristal en la carrera ascendente de las mujeres, pero no de todas, en especial de las que no han cumplido la totalidad de su ciclo reproductivo y aún pueden embarazarse, de las que son madres de hijos/as que todavía no son adultos/as y de las que tienen relaciones de pareja estables y vigentes.

Si las mujeres que están en esta etapa de su vida aceptan un cargo directivo y de alta responsabilidad, corren el riesgo de que no puedan cumplir con sus roles privados según sus propios estándares de calidad, o de acuerdo a los que determina el estereotipo de género que tengan la cultura y su grupo social. El costo afectivo y emocional que pagan estas mujeres por ese incumplimiento es tan alto que muestra el ejercicio de un rol directivo como una trasgresión.

Tanto sus hijos/as, sobre todo adolescentes, como sus parejas se sienten puestos en segundo lugar, esta situación es difícil por la connotación afectiva y moral que le imprimen esos/as demandantes. Los/as niños/as les reprochan que sus problemas, sentimientos y necesidades perdieron importancia frente a las demandas del trabajo;

la madre estuvo ausente cuando fue requerida por su hijo/a en problemas, ella, de forma egoísta, prefirió su oficina o su reunión. Sus parejas les cobran anteponer sus personales y pragmáticos intereses económicos y laborales a las necesidades afectivas y sociales de su pareja. Además está la especie de desprestigio al que se somete el hombre heterosexual cuya pareja ocupa un cargo más visible o de mayor jerarquía y obtiene ingresos más altos, ese desequilibrio incide en que la relación se cargue de tensión. Se añade el problema de que la pareja masculina no está muy dispuesta a suplir a la mujer en el cumplimiento de los roles de madre y ama de casa, a veces ni siquiera cuando está de por medio el bienestar de los/as hijos/as o la estabilidad misma de la relación.

Las recriminaciones por abandono, desinterés o egoísmo, espetadas en momentos de conflicto y con un tono moral, se convierten en una sanción afectiva tan enorme que muchas mujeres prefieren renunciar al trabajo o, incluso, no aceptar el cargo; de esa forma sacrifican las posibilidades de consolidar un perfil directivo-gerencial. Desde este punto de vista, las mujeres a las que no detiene este techo de cristal son las mayores, que tienen hijos/as ya adultos/as o que no los tienen, y que están separadas o siguen solteras. Son ellas las que pueden disponer de su tiempo o utilizarlo según su voluntad sin afectar los intereses de terceros significativos.

- Los espacios donde se toman decisiones

Dirigir no es un trabajo que se realice sólo en una oficina, tras un escritorio, por teléfono o con el uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación (TICs). Implica actividades como la gestión orientada a conseguir recursos de diversa naturaleza que son indispensables, importantes o convenientes para que el objeto dirigido cumpla su función. Esa gestión entraña el contacto con personas externas, de

las que depende, en algún grado, el cumplimiento de las metas del/a directivo/a o del objeto que dirige. En la discrecionalidad de alguien sobre un recurso radica el poder que tenga y los esfuerzos que haya que hacer para lograr su cooperación.

Los espacios sociales y materiales en los cuales ocurren o se propician los encuentros con esas personas externas, y la disposición que muestren a dar lo que se requiere de ellas, configuran nuevos techos de cristal en los que sigue activo el género.

Este tipo de techo se crea por el acceso que tenga el/a directivo/a a los espacios propios o «naturales» de esos otros, y el tipo de esfuerzo que deba hacer si su entrada le es recortada o si el medio le resulta desconocido. Esos espacios de encuentro son contextos socioculturales manejables o desconocidos para el/a director/a que posee o no habilidades para adaptarse y sacarles provecho, o al menos no «desentonar» en ellos.

Veamos dos tipos representativos de contexto, el de carácter social-recreativo y el comunitario. En el primero están los pares porque la relación que prima es de colegaje, jerarquía compartida, alianza o intercambio comercial-financiero. En esos encuentros se crean las bases para llegar a acuerdos o negocios o se definen y concretan los pactos que venían gestionándose. Es el espacio real de la toma de decisiones que después se formalizan en las oficinas con la firma de contratos, en el momento señalado para sellar alianzas políticas y económicas estratégicas, o en la puesta en práctica de un proceso determinado.

El/a directivo/a debe no sólo conocer los códigos culturales que se manejan en esos lugares y entre esas personas, sino asumir los diversos costos que implica estar allí y cumplir el objetivo propuesto. Son costos económicos (vestuario e invitaciones) y sociales, más onerosos cuando es una mujer en entornos tradicionalmente masculinos

o, un caso poco estudiado, un hombre en ambientes femeninos.

Los/as directores/as que provienen de contextos socioculturales y económicos diferentes a los de aquellos/as con los que deben interactuar, pagan un precio cultural que aumenta porque los espacios y eventos del encuentro por lo general son escogidos por la contraparte.

Los ambientes masculinos suelen ser nocturnos y conllevar el consumo de licor, es habitual que esas reuniones cruciales se realicen una vez termina la jornada laboral, se plantean como ratos para departir pero tienen un carácter estratégico que los hace invaluable e irremplazables. Igual sucede con los viajes de negocios o para asistir a algún tipo de evento significativo para el objeto dirigido. No estar allí tiene consecuencias, incluso porque puede leerse como falta de compromiso del/a director/a con la institución, el proyecto o la meta.

Los otros tipos de espacio de decisión por fuera de la oficina son los que se requieren para involucrar a los/as usuarios/as o interesados/as potenciales. Es el lugar de masas o el barrio, la reunión que se hace para obtener la colaboración, la anuencia o la participación de un grupo específico. El tiempo del que disponen la mayor parte de comunidades está por fuera de las jornadas laborales, más que en horas de la noche se puede contar con estos grupos los fines de semana, en especial los domingos. La presencia del/a más alto/a directivo/a en estas convocatorias aumenta la buena disposición de los/as sujetos convocados/as porque les demuestra que la institución o empresa les concede importancia y los/as reconoce como interlocutores/as y socios/as.

De nuevo son las mujeres que tienen hijos/as no adultos/as y parejas regulares las que se chocan contra este techo de cristal porque les implica ceder un tiempo que sus familias consideran no sólo suyo, sino que además les es debido por su madre



o pareja. Esta situación se agrava porque ese tiempo de la noche y el fin de semana es, por excelencia, el del ejercicio del rol materno en el entorno familiar-doméstico: el acompañamiento en actividades recreativas, sociales o escolares. Pero también es el tiempo en el cual se remedian algunos de los efectos de la ausencia en la semana o el día que terminaron, y se crean los paliativos para los incumplimientos de la semana o el día que se avecinan. El domingo y las noches son el tiempo para actualizar y poner en orden; para preparar, equilibrar y resarcir.

El residuo de las horas «libres» que no le dedican a su familia, es el tiempo que las mujeres que desempeñan un cargo directivo finalmente pueden emplear en sí mismas, en satisfacer sus gustos, aficiones y necesidades y en reponerse del cansancio y el desgaste acumulados durante el día o la semana.

Aquí entra un nuevo peso que proviene en gran medida de estereotipos de género: la presentación personal que se espera y exige de una mujer con un perfil gerencial-directivo y alta exposición a la mirada pública, le implica costos económicos, corporales y en tiempo de los que está eximido su par masculino; en ellos es un asunto de vanidad o meticulosidad lo que en ellas es un deber socio-cultural que de incumplirse acarrea una sanción. Las mujeres que son madres y parejas satisfacen esta exigencia sociocultural en un tiempo residual, por lo general en los minutos que escamotean a su descanso físico. Esa carencia de tiempo para el autocuidado adquiere ribetes dramáticos si se contrasta con la ansiedad y tensión inherentes al trabajo de dirigir y con la soledad que conlleva detentar algún poder (Fuentes y Peña, 2007).

Por otro lado, las directoras incurren en altos gastos para pagar generosamente el personal especializado, de total confianza y lealtad garantizada, que cuida a sus hijos/as pequeños/as. No contratan a cualquier grupo de cuidadores/

as, deben ser tan especiales que no sólo suplan la ausencia de la madre, la esposa y el ama de casa, sino que repliquen su estilo particular de disponer el hogar y la vida cotidiana de sus hijos/as y parejas una vez regresan a casa después de estudiar o trabajar. Los/as sustitutos/as de la madre ausente deben también estar en capacidad y motivación de prodigar afecto y tranquilidad a los/as niños/as y autoridad y disciplina a los/as adolescentes. Las mujeres separadas o las madres solteras suplen solas este costo creciente.

Las personas que seleccionan perfiles directivos/as, especialmente en el sector privado, tienen conciencia suficiente de los hechos anteriores, por eso prefieren contratar hombres y no mujeres. Parecería que para ser directora, gerenta o presidenta es conveniente que una mujer profesional no tenga hijos/as o que no sean pequeños/as, ni relaciones de pareja estables porque, sólo de esa forma pueden disponer de una cantidad de tiempo equivalente al que tiene un hombre. Es la única manera de que las mujeres puedan considerarse competidoras de los hombres en igualdad de condiciones.

- Los ejercicios de autoridad y liderazgo

En términos generales, las mujeres son recién llegadas al mundo de la dirección de instituciones privadas y públicas, su incursión en el ejercicio de poder es un hecho aún sin precedentes. Por esa razón deben superar las reticencias, grandes y pequeñas, de sus subordinados/as, sus pares y colegas, sus usuarios/as y clientes/as, sus proveedores/as y sus superiores en jerarquía.

Uno de los orígenes típicos de la resistencia que suelen enfrentar las mujeres que dirigen es un estereotipo de género que asocia lo femenino con delicadeza y suavidad y, por derivación, con debilidad. Se duda de la entereza de carácter de la directora por lo cual se la supone expuesta a

ser manipulada, no ejercer autoridad, no tomar decisiones o no afrontar las crisis de manera eficaz y oportuna. En fin, a no ser tan agresiva como se requiere para obtener los objetivos propuestos y, por supuesto, como lo sería un hombre en esas mismas circunstancias. De esa representación social proviene buena parte de las presiones y preocupaciones que experimentan las mujeres mientras dura el ejercicio del rol directivo.

La escasez de mujeres en ese tipo de trabajo arroja dudas sobre su preparación o experiencia; se asume que corren más riesgo de cometer errores y que por el nivel de su cargo esos yerros van a ser graves para el objeto dirigido. La gestión de una mujer directiva inicia con el signo de la duda, toda equivocación era esperada, muchos logros se atribuyen a circunstancias externas favorables, a su buena suerte o, peor aún, a estereotipados recursos de género: coquetería, seducción, intriga, engaño o manipulación. De igual forma, los fracasos, aún en ese nivel jerárquico, se explican o justifican por misteriosos designios del cuerpo femenino.

Cuando la mujer directiva identifica estos prejuicios adopta una dinámica que termina volviéndose en su contra: aumenta su autoexigencia y meticulosidad, procura una altísima transparencia de sus acciones, justifica sus decisiones, trata de asegurar sus determinaciones contra cualquier crítica, analiza las consecuencias más lejanas de los cursos de acción que adopta, en fin, busca la forma de prever todos los efectos y, de esa forma, aumentar el control sobre lo que ejecuta. En la práctica eso le genera conflictos y sobrecarga de trabajo a la directora y al objeto mismo que dirige, situación que refuerza el prejuicio que les atribuye a las mujeres una manía obsesivo-compulsiva y una inveterada terquedad.

Muchas mujeres que ejercen altos cargos se empeñan en ser tratadas como hombres o, al menos, en que no se las trate como mujeres

porque eso las expone, por un lado a la condescendencia y la galantería, por el otro al menosprecio y el abuso, comportamientos ambos que perjudican su gestión y reducen su eficacia. Algunas consideran que tener en cuenta la variable género en relación con ellas y su trabajo, es poner en tela de su juicio su competencia y calidad profesional.

Hay un arquetipo masculino del ejercicio de autoridad y mando y de la conducción de equipos que se caracteriza por relaciones verticales, impersonales y excluyentes con los/as subordinados/as, toma inconsulta y personalista de decisiones, negativa a dar explicaciones o justificarse, irreflexión pragmática ante la complejidad de los problemas, disgregación de buena parte del trabajo directivo en tareas que se asignan a terceros y, en varias ocasiones, medidas correctivas o disciplinarias arbitrarias y agresivas frente al incumplimiento de instrucciones. De tanto repetirse, ese estilo ha terminado por considerarse el mejor o el único posible y por convertirse en una reputada forma de dirección y ejercicio de la autoridad.

Algunos estudios hablan de un incipiente estilo de liderazgo y dirección femenina (Heller, 2002) diferente del masculino, que se caracteriza por la formación de equipos de trabajo a los que se da autonomía; reconocimiento y búsqueda de satisfacción de las necesidades y expectativas

particulares de los/as subalternos/as; colectivización de los logros; tendencia a la consulta, la negociación y el consenso; apertura o identificación de ocasiones para la innovación y la creatividad y, en general, introducción (o licencia para que alguien lo haga) en el ámbito laboral de diversos elementos externos a él, desde objetos personales en los puestos de trabajo, hasta actitudes afectuosas o solidarias propias de la vida cotidiana u hogareña.

La investigación sobre las funcionarias del Distrito encontró que formaron sus equipos de trabajo orientadas, en especial, por la calidad humana del/a candidato/a y la confianza que les inspirara. Además de una experticia técnica y un conocimiento de la entidad y la administración pública, querían compromiso y entusiasmo con las actividades, creatividad, liderazgo, iniciativa y, en especial, capacidad y disposición para el trabajo en equipo. Lamentablemente muchas de estas directoras asumieron que el sentido del «compromiso» de sus coequiperos/as implicaba o equivalía a dedicación exclusiva al trabajo, de esa forma reprodujeron los modelos de liderazgo y de organización de los que fueron víctimas durante su gestión.

Pero varios de esos estudios también reconocen que ha sido tan recurrente que los estilos de dirección diferentes al hegemónico-masculino sean leídos como inseguridad, lentitud o debilidad

de la directora o gerenta y que se piense, además, que esa forma de gestión entraba, produce conflictividad y disminuye la eficacia del trabajo en equipo, que se ha producido un fenómeno que apenas empieza a estudiarse. En efecto, las mujeres optan por reproducir el modelo, masculinizan su estilo, sobre todo en el trato lejano, frío y autoritario que le dan a las personas que integran su ámbito de acción. La distancia que crea esa actitud entre el objeto, el equipo y su directora es un obstáculo a la visibilización de aptitudes y potencialidades de las mujeres y hombres que están bajo su mando.

En tal circunstancia este techo de cristal más que personas, obstruye estilos en la dirección de un equipo, una entidad o una empresa, hasta ahora personalizados en mujeres, menos tradicionales y rígidos, proclives al consenso y la horizontalidad. Esta barrera atasca el uso de lógicas más productivas de organización de personas, procesos y actividades; de otros sistemas o indicadores de evaluación y seguimiento del trabajo individual y colectivo y, por último, tiende a bloquear el aumento de mujeres que traspasan las barreras de género, alcanzan el mando de entidades y empresas e introducen en ellas innovaciones culturales y sociales. ●

¹ Originalmente este artículo fue una ponencia presentada por la autora en la I Jornada de Estudios del Trabajo, organizada por la Red de Estudios del Trabajo, RET, y realizada en la Universidad del Rosario el 13 de noviembre de 2007. La ponencia no fue incluida en las memorias de ese evento porque en ese momento el informe final de la investigación "Participación de las mujeres en cargos de mayor decisión en Bogotá entre 1992-2004: ¿un cambio en la cultura política?", estaba en proceso de evaluación en COLCIENCIAS, y hasta que no fuera aprobado no podían divulgarse sus resultados. Este artículo es una versión revisada y resumida de esa ponencia.

² Esta investigación fue realizada en el Instituto de Estudios Sociales Contemporáneos, de la Universidad Central, IESCO-UC, en la Línea de Género y Cultura. Fue cofinanciada por COLCIENCIAS y se llevó a cabo entre Febrero de 2005 y abril de 2007. La directora del proyecto fue la socióloga Lya Yaneth Fuentes Vásquez, la autora fue coinvestigadora.

³ Investigación financiada por el Sistema Universitario de Investigaciones, SUI, de la Universidad Autónoma de Colombia entre junio de 2003 y septiembre de 2006; la autora fue investigadora principal y directora del proyecto.

⁴ Ver por ejemplo ARANGO y VIVEROS (1995) y ZABLUDOVSKY (2002).

⁵ Esta información primaria se obtuvo en las entrevistas realizadas en el proyecto del IESCO a 27 directoras, básicamente a través de las siguientes preguntas: 28. ¿Tuvo ha tenido dificultades para conciliar sus responsabilidades como funcionaria de alto nivel y sus responsabilidades familiares?; 29. ¿Qué tipo de resistencias u obstáculos tuvo que vencer en la entidad?; 30. ¿Qué resistencias u obstáculos tuvo que vencer en usted misma para trabajar en la administración pública y en el gobierno del distrito?; 31. ¿Qué oportunidades o ventajas tuvo?

⁶ El caso de Bogotá durante el periodo 1992-2004 es sorprendente porque la participación de las mujeres en la dirección de entidades distritales se mantuvo entre el 14 y el 48%, por eso uno de los objetivos centrales de la investigación era explicar ese fenómeno.

⁷ Este apartado del texto se basa en el análisis de las respuestas que las directoras entrevistadas dieron a estas preguntas: 14. ¿Qué principios o valores orientaron su gestión?; 15. ¿Qué criterios tuvo en la selección de su equipo de trabajo?; 16. ¿Prefiere trabajar con mujeres o trabajar con hombres y por qué?

* Socióloga, magíster en Urbanismo. Docente e investigadora de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Autónoma de Colombia. nayibefrade@yahoo.com